

УДК 378

Крюков Владимир Васильевич, Солдатова Юлия Александровна,  
Луговой Роман Анатольевич

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Владивосток, Россия*

## **Система управления реализацией Программы стратегического развития ВГУЭС**

*В статье представлена система управления реализацией ПСР развития ВГУЭС на 2012 – 2016 гг. Определены полномочия и функции органов, входящих в данную систему, описан механизм управления ее реализацией.*

**Ключевые слова и словосочетания:** программа стратегического развития ВГУЭС, управление проектами, ученый совет, организационная структура, структурное подразделение, информационная среда.

Программа стратегического развития (далее по тексту ПРС) ВГУЭС на 2012 – 2016 годы, с которой ВГУЭС вошел в число 55 вузов – победителей конкурса, проведенного Минобрнауки РФ в ноябре 2011 г. и направленного на поддержку программ стратегического развития государственных образовательных учреждений ВПО. ПСР нацелена на формирование на базе университета современного интегрированного образовательного и научного центра, осуществляющего подготовку кадров в области экономики, управления, сервиса и информационных технологий в соответствии с потребностями рынка труда и стратегией социально-экономического развития Дальнего Востока. ПСР включает 5 комплексов мероприятий, каждый из которых предполагает несколько проектов (общее количество проектов превышает 20), и на ее реализацию в течение 2012 – 2014 гг. университет будет получать из федерального бюджета финансирование в размере 100 млн рублей в год.

Управление реализацией ПСР строится на гармоничном сочетании, с одной стороны, ответственности коллектива вуза за достижение цели и решения задач ПСР стратегического развития, с другой – информационной открытости и вовлечения всех групп заинтересованных сторон в процесс управления ПСР, их информирования о достигнутых результатах и обеспечения возможности влиять на процесс принятия решений.

В соответствии с Уставом университета полная ответственность за успешность реализации ПСР лежит на ректоре. Система управления ПСР включает совещательные и исполнительные органы, призванные оказывать содействие Ученому совету и ректору в повышении эффективности принимаемых решений и обеспечении их выполнения.

### **Полномочия и функции органов, входящих в систему управления реализацией ПСР**

Общее руководство Программой стратегического развития осуществляет Ученый совет ВГУЭС, который является высшим органом управления ПСР и по мере необходимости заслушивает ректора, проректоров и руководителей проектов о ходе выполнения ПСР, но не реже, чем один раз в полгода.

Ученый совет университета выполняет следующие функции:

- ведет общий контроль за реализацией ПСР;
- утверждает планы реализации мероприятий ПСР и сроки выполнения отдельных этапов;
- рассматривает материалы о ходе реализации проектов ПСР и результаты экспертизы мероприятий ПСР, предлагаемых для реализации в очередном финансовом году, в части их содержания, стоимости и соответствия результатов проектов стратегическим целям и показателям ПСР;
- принимает решения о внесении изменений или дополнений в ПСР на основании анализа отклонений текущих значений индикаторов и показателей реализации ПСР от плановых;
- определяет принципы распределения финансовых, трудовых и материальных ресурсов университета в целях выполнения мероприятий ПСР;
- утверждает документы Системы менеджмента качества (положения, регламенты и другие документы), регламентирующие деятельность проектных команд и структурных подразделений в рамках ПСР;
- принимает решения о создании, реорганизации и ликвидации органов и структурных подразделений, входящих в систему управления реализацией ПСР;
- утверждает результаты реализации ПСР.

Главным исполнительным органом управления ПСР является Дирекция программы стратегического развития (далее по тексту Дирекция программы), которая создается на весь период реализации ПСР и считается структурным подразделением университета. Организационная структура Дирекции программы, ее полномочия и функции закреплены в Положении о подразделении, разработанном и утвержденном в соответствии с требованиями системы менеджмента качества университета.

Дирекция программы несет ответственность за организацию, координацию и текущий контроль выполнения ПСР, а также информирование российской и международной общественности о ходе и достигнутых результатах реализации ПСР в дополнение осуществляет следующие функции:

- ресурсное (финансовое, календарное и иное) планирование ПСР, ее мероприятий и этапов;
- координирует и регламентирует процессы обмена информацией по вопросам реализации ПСР между заинтересованными сторонами,

включая информацию, относящуюся к результативности системы менеджмента качества университета;

- осуществляет информационно-консультационную поддержку рабочим группам, структурным подразделениям и другим заинтересованным сторонам по вопросам реализации ПСР;

- координирует деятельность подразделений, входящих в состав Дирекции;

- в соответствии с требованиями системы менеджмента качества осуществляет управление документацией ПСР;

- осуществляет мониторинг, измерение и анализ содержания и качества мероприятий и проектов ПСР, а также их внутренний аудит в целях проведения предупреждающих и корректирующих воздействий;

- осуществляет формирование регулярной регламентированной отчетности о ходе реализации ПСР.

В состав Дирекции программы входят следующие структурные подразделения:

- отдел стратегического планирования и анализа;

- проектный офис;

- финансово-экономический отдел.

Указанные структурные подразделения действуют на основе разработанных и утвержденных положений о подразделении и других внутренних нормативных документов системы менеджмента качества университета.

Отдел стратегического планирования и анализа выполняет следующие функции:

- проводит анализ внешней и внутренней среды и оценку конкурентных преимуществ университета в соответствии с изменяющимися потребностями рынка труда и задачами социально-экономического развития региона;

- осуществляет оценку соответствия реализуемых мероприятий ПСР ее целям и задачам и потребностям внешней среды;

- осуществляет документирование процесса стратегического управления университетом в процессе реализации ПСР;

- осуществляет мониторинг, анализ и обобщение полученных результатов с целью формирования лучших практик стратегического управления;

- обеспечивает информационный обмен университета с внешней средой по вопросам реализации ПСР;

- распространяет информацию о ходе реализации ПСР во внутренней и внешней среде университета, в том числе через СМИ;

- взаимодействует с представителями различных групп заинтересованных сторон, социальными партнерами, общественностью и получает «обратную связь» о влиянии результатов ПСР на общество.

В целях снижения рисков и повышения качества планирования и реализации проектов ПСР для консультирования проектных команд и разрешения вопросов управления проектами привлекаются сотрудники проектного офиса, который создан для организационного и документационного сопровождения выполнения проектов ПСР и выполняет следующие функции:

- методическая и консультационная поддержка, а также информационное обеспечение подразделений, реализующих отдельные проекты ПСР;
- управление записями ПСР и организационно-методическая поддержка проектных команд по вопросам управления записями в соответствии с требованиями системы менеджмента качества;
- сбор и систематизация данных о ходе реализации проектов ПСР;
- обеспечение доступности информации о значениях целевых индикаторов и показателей, результатах мониторинга хода реализации ПСР по мероприятиям и проектам.

По мере реализации ПСР формализуются процессы управления проектами, создается единая информационная среда, позволяющая автоматизировать ключевые процессы управления проектами ПСР и в реальном режиме контролировать ход выполнения работ по проектам за счет интеграции с системой сбора показателей и расчета индикаторов ПСР.

Финансово-экономический отдел отвечает за планирование и контроль над использованием бюджетных и внебюджетных средств ПСР и выполняет следующие функции:

- осуществляет мониторинг и анализ целевого использования финансовых ресурсов ПСР;
- проводит оценку рисков реализации мероприятий ПСР;
- осуществляет мониторинг текущего расходования финансовых ресурсов, его сравнение с плановыми значениями и анализ реализации проектов с финансовой точки зрения.

Дирекция программы активно сотрудничает с Центром менеджмента качества.

Центр менеджмента качества — действующее структурное подразделение университета, одна из основных задач которого состоит в документационном и методическом обеспечении системы менеджмента качества университета. При реализации ПСР Центр менеджмента качества выполняет следующие функции:

- выстраивает и документирует процессы, необходимые для реализации ПСР, а также определяет последовательность и взаимодействие этих процессов;
- осуществляет разработку документированных процедур, подготовку регламентов, положений и других документов системы менеджмента качества, необходимых для реализации ПСР;

– осуществляет организационно-методическую поддержку подразделений, реализующих отдельные проекты ПСР, в целях улучшения качества результатов ПСР.

### **Механизм управления реализацией ПСР**

Управление ПСР осуществляется на основе цикла PDCA в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2008 «Системы менеджмента качества. Требования»:

– планирование (Plan) – разработка целей, задач и мероприятий реализации ПСР, а также показателей и индикаторов, их значений и методики расчета индикаторов; ресурсное планирование, разработка процедур и регламентов, позволяющих осуществлять мониторинг, анализ, принятие решений, а также осуществление предупреждающих и корректирующих действий;

– осуществление (Do) – выполнение проектов ПСР в соответствии с разработанными планами и процедурами;

– проверка (Check) – мониторинг показателей и индикаторов ПСР, их анализ и информирование органов управления Программой о достигнутых результатах;

– действие (Act) – принятие управленческих решений соответствующими органами и при необходимости осуществление корректирующих действий.

Дирекция ПСР, используя утвержденные расширенные резюме проектов (описания проектов, содержащие иерархическую структуру работ и перечень результатов), осуществляет ресурсное (финансовое, календарное и иное) планирование ПСР, ее мероприятий и этапов, а также формирует регламенты мониторинга ПСР на первом этапе ее реализации на основе разработанных Центром менеджмента качества нормативных документов.

Объектами мониторинга ПСР являются:

- индикаторы и показатели;
- мероприятия и проекты;
- процессы управления.

В соответствии с регламентом отдел стратегического планирования и анализа проводит мониторинг показателей один раз в полгода, для чего используется инструментарий сбора данных о состоянии показателей, созданный на основе адаптации и соответствующий настройке разработанной и действующей в университете информационной системы мониторинга результатов деятельности подразделений (рейтинговая система оценки результатов деятельности подразделений). Фактические значения показателей сравниваются с их целевыми значениями, рассчитывается абсолютное и относительное отклонение показателей от их целевых значений.

По результатам мониторинга Дирекция программы готовит формализованный аналитический отчет с обязательным выявлением недостатков

и лучших практик процесса реализации ПСР. В отчете выявляется взаимосвязь между отклонениями показателей от их целевых значений и результативностью соответствующих проектов и мероприятий; приводятся рекомендации по устранению выявленных недостатков и использованию лучших практик.

При значительном (более 25%) негативном отклонении фактического значения индикатора от его целевого значения Дирекцией программы проводится тщательный анализ возможных источников отклонений, таких, как финансирование проектов, привлечение в проекты ресурсов, качество управления проектами, влияние результатов проектов на показатели ПСР, взаимосвязь между мероприятиями и проектами ПСР, внешние факторы, другие источники. Данный отчет Дирекция программы представляет на рассмотрение Ученому совету.

В целях исполнения решений Ученого совета Дирекция программы разрабатывает проекты соответствующих организационно-распорядительных документов (приказы, распоряжения), которые издает ректор Университета, для управления ходом реализации ПСР. Исполнение таких решений структурными подразделениями и руководителями проектов осуществляется на основании и в строгом соответствии с изданными организационно-распорядительными документами. Исполнительскую дисциплину в отношении данных документов контролирует Дирекция программы.

Дирекция программы не реже одного раз в квартал размещает информацию о ходе реализации ПСР в СМИ и на сайте университета, ежегодно организует пресс-конференцию ректора с освещением хода реализации ПСР и достигнутых результатов. Дирекция ПСР ежегодно формирует, а университет публикует и распространяет, в том числе в сети Интернет, социальный отчет университета с подробным освещением хода ПСР и влияния ее результатов на общество.

Построение и эффективное функционирование системы управления реализацией ПСР важно не только с точки зрения успешного завершения самой ПСР, но и с позиции управления вузом в целом. Эта система играет роль своеобразного полигона, на котором отрабатываются различные аспекты университетского менеджмента. При этом задача повышения эффективности реализации проектов за счет создания системы управления проектами, интегрирующей инфраструктуру, регламентирующие документы, систему мотивации и другие аспекты, входит в число наиболее важных.

---

Крюков В.В. Разработка программы стратегического развития университета: требования, показатели, процесс / В.В. Крюков, Р.А. Луговой, Ю.А. Солдатова, К.И. Шахгельдян // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 4. – С. 16 – 25.

УДК 331.101

Горшкова Оксана Владимировна, Фалько Людмила Юрьевна

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Владивосток, Россия*

## **Профессиональные стандарты: практика разработки и внедрения в России**

*Рассмотрена практика разработки и внедрения профессиональных стандартов России. Проведен анализ подходов к созданию профессиональных стандартов государственных структур, бизнес-сообщества, других заинтересованных сторон. Описаны перспективы развития темы профессиональных стандартов и отмечены проблемы, требующие решения в ближайшей перспективе.*

**Ключевые слова и словосочетания:** профессиональный стандарт, национальная система квалификаций, компетенции, квалификация, сертификация персонала, общественно-профессиональная аккредитация, образовательные стандарты.

Внимание к теме профессиональных стандартов растет день ото дня. В 2010 г. мы выделяли двух основных участников системы разработки и внедрения профессиональных стандартов (ПС) в России: ФГУ «НИИ труда и социального страхования» Министерства здравоохранения и социального развития РФ и Национальное агентство развития квалификаций (НАРК) Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП). Кроме того, в процессе участвовали некоторые другие организации: Центр изучения проблем профессионального образования, Автономная некоммерческая организация «Национальный центр сертификации управляющих» (НЦСУ), Центр развития профессиональных квалификаций Государственного университета – Высшей школы экономики и др.

Сегодня нельзя обойти вниманием относительно новую и активную структуру – Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов (АСИ). Это автономная некоммерческая организация создана для исполнения поручений Председателя Правительства Российской Федерации В.В. Путина в 2011 г. Одной из инициатив Агентства объявлен проект «Создание национальной системы компетенций и квалификаций». АСИ планирует сбор информации о прогнозах потребности предприятий в квалификациях и компетенциях на российском рынке труда, их формировании и признании, что будет способствовать повышению социального статуса профессионалов в обществе. «В рамках реализации мероприятий